

Ügyfélelégedettség a bankszektor digitális környezetében

Borbély Beáta

Végzett BA hallgató, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar,
bbeuss96@gmail.com

Földi Péter

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar,
foldi.peter@uni-obuda.hu

Az ügyfélelégedettség a termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos egyik legalapvetőbb visszajelzési forma. Az ügyfélelégedettségnek köszönhetően lehetőség van arra, hogy az ön és a külső visszajelzések összevetését követően feltárássra kerülhessenek azok a pontok, ahol az egyes tevékenységek vagy szolgáltatások gyengébbek, esetlegesen nem felelnek meg az ügyfelek elvárásainak.

Az elégedettséget nem elég a kapott verbális vagy írásbeli módon gyűjteni, azokat szinteknek megfelelően kategorizálhatjuk, továbbá megfelelő módszert alkalmazva mérhetjük is, ezzel szűkítve és tisztább képet kapva az elvárások sikeres kielégítéséről.

A digitalizált világban egyszerre nehéz és könnyű az ügyfélelégedettség kielégítése, hiszen nagyon egyszerű az igények felmérése, új termékek, folyamatok bevezetése, de annál nehezebb a megfelelés a folyton változó gazdasági környezetben. Éppen ezért szükséges, hogy minden gazdasági tevékenységet folytató vállalat fő fókuszai között tartsa az ügyfélelégedettséget.

*Kulcsszavak: Ügyfélelégedettség, digitalizáció, TRI*M, innováció*

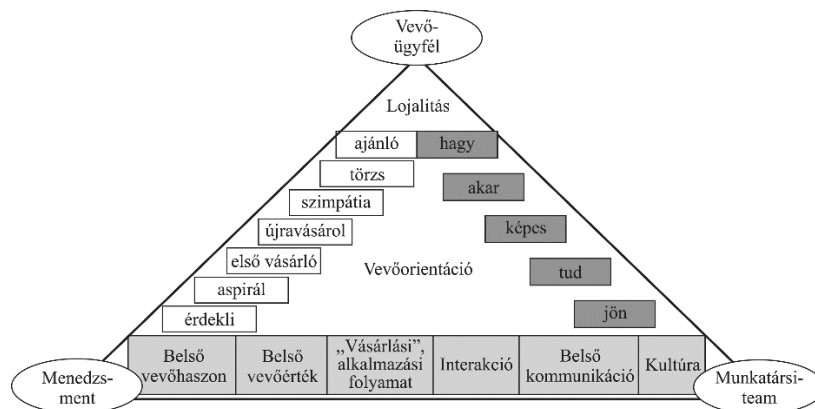
1 Ügyfélelégedettség és digitalizáció

1.1 Ügyfélelégedettség fogalma

Az ügyfélelégedettség fogalmának vizsgálata során rendkívül széles spektrumban láthatóvá válik számunkra a problémák köre, amelyet a szakirodalomban Yi (1990) fogalmazott meg a legjobban:

- megeshet, hogy maga a szolgáltatás vagy termék az elégedettség fő forrása, amelyhez párosul egyfajta tapasztalatszerzés a vásárlás vagy igénybevétel előtt vagy után, valamint emellé párosulhat a helyszín, amely az intézménnyel szembeni elégedettséget tükrözheti.
- az elégedettség szubjektív összehasonlításon alapszik, vagyis az elvárt és a tapasztalt teljesítmények, szolgáltatások között az ügyfeleiben egyfajta emocionális állapot és élmény is megjelenik. (Piskóti, 2016)

Napjainkra nem csak a multinacionális környezetben fontosak az elégedettségkutatások, hanem a KKV szektorban is (Csiszárík-Kocsir, 2021; 2022)(Varga, 2021). Egyes vállalatoknál nem csak a vevői elégedettség mérése és vizsgálata a fontos, szem előtt tartják a fent említettek okokból kiindulva a belső munkatársi elégedettséget is, hiszen sok esetben összefüggéseket is felfedezhetünk ezek között. Az elégedettség mérése ma már nem kizárólag a vevőkre koncentrálódik, hanem fontos szerepe van például a projekt minőségének vizsgálatánál is, amikor is nem a vevő, hanem a megrendelő oldaláról elemezhetjük a projekt minőségét. A minőség és az ilyen irányú visszacsatolás pedig fontos jellemzője a vezetés minőségének is (Varga - Csiszárík-Kocsir, 2017).



1. ábra: Elégedettség háromszög

Forrás: Piskóti (2016), 14. oldal

A vevői elégedettségére szánt kutatások eredményei többségében egyeznek, a vizsgálatok során egyértelműen kijelenthető, hogy a vevői elégedettség fontos eleme a gazdasági sikernek, illetve számos kulcsfontosságú előnyt adhat a vállalat számára. A vevői elégedettségből származó előnyöket Muffatto-Panizzolo (1995) az alábbiak szerint foglalta össze:

- Javul a vállalat hírneve, image-e;
- Nagyobb figyelmet fordítanak a fogyasztói igényekre;
- Alacsonyabb a tranzakciós költség;
- Csökken a marketing költség;
- Csökken a termékhez / szolgáltatáshoz kapcsolódó hiba költsége;
- Magasabb a munkaerő stabilitás;
- Erős átváltási akadályt jelenthet a vállalatközi kapcsolatban

Sharma et al. (1995), a fentiekhez hasonlóan az egyes tényezőket vizsgálva mutatta meg, hogy az ügyfélelégedettségen keresztül a vállalat jövedelmezőbbé válhat:

- A vevői elégedettség stratégiai szövetségeket hozhat létre, amely könnyíti az értékesítést és ezen felül csökkenti a költségeket
- Az elégedett fogyasztó kevésbé érzékeny az árra
- Az elégedett fogyasztó inkább fizet a kapott szolgáltatásokért
- Az elégedett fogyasztó gyakrabban vásárol és nagyobb mennyiségben
- Az elégedett fogyasztó „jó reklámot ad” a vállalatról

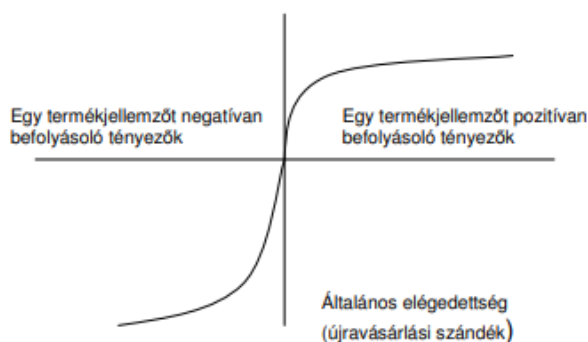
Az ügyfélelégedettségnek két szintjét különböztetjük meg: a makro szinten a gazdaság egészét vizsgálják, amely jó kiegészítője lehet a termelékenységi indexnek (pl. amerikai, svéd vagy német vevői elégedettségi indexek), valamint a mikro szinten, ahol a vállalat és a vevő kapcsolata és annak milyensége van a célkeresztben. (Bátor, 2007)

Mindezek alapján tehát megállapítható, hogy az elégedettség egy olyan állapot, amely valamilyen élményre vagy tapasztalatra vonatkozik, ahol az elégedettség lehet pozitív és negatív kimenetelű.

1.1.1 Elégedettségi modellek

Ahogy az 2. számú ábra is szemlélteti, látható, hogy miként hatnak a fogyasztó általános elégedettségi szintjére az egyes pozitív és negatív befolyásoló tényezők. A görbe nem nevezhető sem lineárisnak sem szimmetrikusnak. A negatív tartományban látható, hogy a meredekség sokkal nagyobb, mint a pozitív oldalon. Ez azért lehetséges, mert egy adott termék tulajdonságának negatív tényezője magasabb befolyással rendelkezik egy pozitív tulajdonságéhoz képest. (Bátor,

2007) Ez a való életben is tükröződik, hiszen az emberek egy adott banki termék kapcsán sok esetben jobban emlékszenek a negatív, mint a pozitív tapasztalatokra.



2. ábra: A termékjellemző megítélését befolyásoló tényezők aszimmetrikus hatása

Forrás: Bátor (2007) 49. oldal, Mittal et al., (1998) alapján

Többször is hangsúlyt kapott, hogy az elégedettségmérés elsődleges célja, hogy megtaláljuk azokat a pontokat, amelyek a leginkább befolyásolják az ügyfelek elégedettségét, ezzel is támogatva a bank termékeinek és szolgáltatásainak erősítését és a kiaknázatlan lehetőségek kihasználását a piacon.

Kenesei (2017) publikációja alapján: „az elégedettségmérés célja azonban minden esetben azoknak az attribútumoknak a meghatározása, amelyek leginkább befolyásolják a vevői elégedettséget, és amelyek fejlesztése a legnagyobb mértékben növelheti a termékkel/szolgáltatással való „összelégedettséget”, így arra érdemes erőforrásokatallokálni”. (Kenesei, 2017 32. oldal)

A vevői elégedettség mérése több típusú dimenziós megközelítéssel is történhet. Az egydimenziós megközelítés az egyik leggyakoribban alkalmazott módszer. Amennyiben az ügyfél minél magasabbra értékeli egy adott termék vagy szolgáltatást úgy annál magasabb lesz az összelégedettség szintje. Ezen megközelítést alkalmazók körében minden attribútum egyformán hat az elégedettség szintjére, vagyis minél magasabb a színvonala annál nagyobb vagy ellenkező esetben minél kisebb annál alacsonyabb lesz az elégedettség. Kétdimenziós megközelítés esetében már lineárisan és szimmetrikusan vizsgáljuk az elégedettséget vagy elégedetlenséget. Ebben az esetben a termék vagy szolgáltatás akármennyire lehet kedvező vagy megfelelő az ügyfélkör számára, amennyiben rendelkezik negatív jellemmel, amely rossz tapasztalatot ad a felhasználója számára, úgy ez jelentősen csökkenti az összelégedettség szintjét. Nem utolsó sorban pedig beszélhetünk három-és többdimenziós megközelítésről is, ahol a kétdimenziós elvnek teljesen ellentmondva egyes termékek vagy szolgáltatások rendelkezhetnek olyan jellemzőkkel, amelyek nem csak csökkentik

magát az elégedetlenséget, de párhuzamosan növelik az elégedettséget is. (Kenesei, 2017)

Tapasztalataink alapján leginkább a harmadik megközelítés az, amelyet úgy gondolunk, hogy az általunk vizsgált szervezetben alkalmaznak. Fontosnak tartják, hogy egyes hiteltermékek ugyan kockázatosak, az ügyfelek hosszú és bonyolult úton jutnak hozzá az igényelt hitelhez, amelyet kénytelenek elfogadni. Mindez és a jelenlegi gazdasági környezet nehezítő tényezőként hat nem csak az ügyfelekre, de a banki dolgozókra egyaránt. Hiába igyekszik a bank az előírt átfutási időn belül folyósítani az ügyfél részére, ez sok esetben elcsúszik egyéb okokból kifolyólag, de amikor megtörténik az utalás az elégedetlen ügyfél, aki az negatív tapasztalatait az ügyintézés gyorsaságára vagy minőségére vetíti ki mégis elégedettként távozik, máskülönben felbontaná az aláírt kölcsönszerződést, vagy visszavonná igénylését még szerződéskötés előtt. Párhuzamot vonva tehát, ugyan elégedetlen a hiteltermékhez kapcsolódó körülményekkel, mégis elégedett a végén egy szinten, hiszen hozzájut az igényelt összeghez. Az ügyfélelégedettség kérdése tehát nem elhanyagolható dolog, hiszen a hiteltermékek olyan területeken is finanszírozási forrást jelenthetnek, mint az egyre inkább feltörekvő projektek és vállalati beruházások (Csiszárík-Kocsir - Varga, 2017). Az elégedettség mérését minden gazdasági szereplőre ki lehet terjeszteni, akik a bankokkal közvetlenül kapcsolatba kerülhetnek akár hitelfelvevői oldalról tekintve is.

1.1.2 Mérési mutatók

Ügyfélelégedettség méréskor fontos, hogy a megfelelő módszertant alkalmazva történjen és az egyik legfontosabb, hogy a kapott eredményeket felhasználjuk. A három legnépszerűbb ügyfélelégedettségi mutatónak az alábbiak számítanak: NPS, CES, CSAT. Ezen alfejezetben ezt a három típust kívánom ismertetni.

Az NPS (Net Promoter Score) egy olyan típusú mutató, amely ajánlási hajlandósággal méri az elégedettség szintjét. Egy 0-tól 10-ig terjedő skálán vizsgáljuk a visszajelzéseket, ahol a 0 az egyáltalán nem ajánlaná, míg a 10 a biztosan ajánlanám választ jelenti. A kapott válaszok alapján három csoportba sorolhatóak az ügyfelek. 0 és 6 között a kritikusok, 7 és 8 között a közömbösek, 9 és 10 között pedig a támogatók. Az NPS pontszámának kiszámítása igen egyszerű, ugyanis a támogatók százalékos arányából kell kivonnunk a kritikusok százalékos arányát, így a kapott értékünk mindig -100 és +100 közé kell eszen. Ilyen típusú mérést rendszeresen szükséges mérni abban az esetben, ha a vállalkozás rendelkezik saját applikációval, weboldallal³.

³ <https://comnica.hu/blog/ugyfelelegetettseg-meres-2-harom-egyszeru-mutato/> (legutolsó letöltés: 2022.04.13)



3. ábra: Net Promoter Score

Forrás: [https://comnica.hu/blog/ugyfelelegetettseg-meres-2-harom-egyszeru-mutato/ alapjan sajat szerkesztés \(legutolsó letöltés: 2022.04.13\)](https://comnica.hu/blog/ugyfelelegetettseg-meres-2-harom-egyszeru-mutato/ alapjan sajat szerkesztés (legutolsó letöltés: 2022.04.13))

A CES (Customer Effort Score) egy az NPS-hez nagyon hasonló mérési mutató. A skála jelen esetben 4 vagy 5 fokú, amelynek szélsőértékei az egyáltalán nem és a teljes mértékben lehet. Kiértékelése az NPS-hez hasonlóan történik, vagyis az egyszerű válaszadók százalékát vonjuk ki a bonyolult válaszadók százalékából. A kapott érték, az NPS mérési eredményével együttesen egy -100 és +100 közé esik. Jelen mutatót abban az esetben érdemes alkalmazni, amennyiben a vállalkozás rendelkezik telefonos ügyfélszolgálattal, mert ebben a hívások vége előtt közvetlenül megtörténhet az értékelésre történő felhívás⁴

A CSAT (Customer Satisfaction Score) egy olyan típusú mutató, ahol nem eldöntendő kérdéssel fordul a vállalkozás a cég felé, hanem egy skála segítségével, amely lehet bármekkora visszajelzés érkezzen az ügyfél részéről a szolgáltatással vagy termékkel kapcsolatban. Ilyesmit gyakran látunk akár a gyorséttermi láncokban vagy ruhaüzletekben is. A CSAT kapott értékét a válaszok százalékos átlagával tudjuk kimutatni, ezért egy százalékos eredményt kapunk 0% és 100% között.

Az általunk vizsgált pénzügyi TRI*M módszertant alkalmazza 2011 óta. A 2020-as év során országoként mérést végeztek, amelyből 1000 fős minta készült. A választott módszertan segítségével a saját bankok, illetve a versenytársak ügyfeleinek általános elégedettségét, lojalitását és az elégedettséget meghatározó

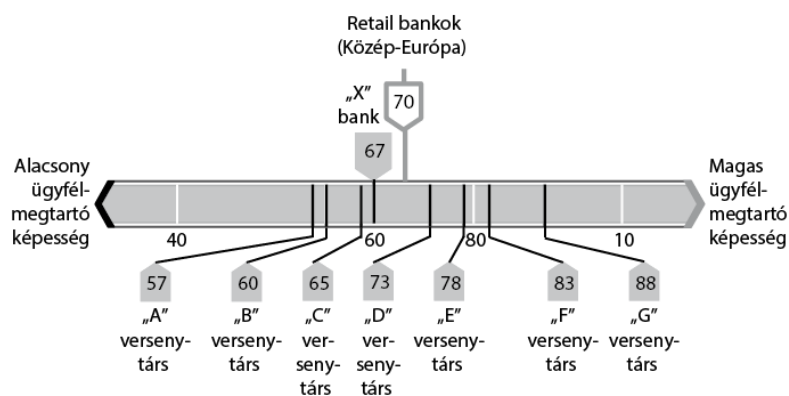
⁴ [https://comnica.hu/blog/ugyfelelegetettseg-meres-2-harom-egyszeru-mutato/ \(legutolsó letöltés: 2022.04.13\)](https://comnica.hu/blog/ugyfelelegetettseg-meres-2-harom-egyszeru-mutato/ (legutolsó letöltés: 2022.04.13))

tényezőket mérik. A mérés kiterjed az egyes ügyfélszegmensek elemzésére is, mint például a pályakezdők vagy a prémium ügyfelek⁵

Mielőtt részletesen kitérnénk a vizsgált év kiértékelésére, szeretnénk ismertetni a TRI*M indexet, amely a TRI*M módszertan mutatószáma. A kiértékeléshez az alábbi négy szempont kerül figyelembevételre:

- általános elégedettség
- ajánlás, vagyis a bank termékeinek, szolgáltatásainak bárki felé történő reklámozása
- újra vásárlási szándék
- versenylőny az adott termék vagy szolgáltatás versenytársakhoz való viszonyításához

A kapott válaszokat egy ötfokú aszimmetrikus verbális skálán mérik. A skála pozitív tulajdonsága, hogy több jó érték szerepel benne, mint rossz, vagyis a középső érték, ami a 3 szám például „jó”, a 4-es ebben az esetben a „nagyon jó”, míg az 5-ös a „kifejezetten jó” értékelést jelenti. Az emberek többsége sok esetben szeretnek közepes értékelést adni, túl jó és túl rossz értékelés ilyen felmérések esetében igen ritka. E módszer segítségével lehetőségünk nyílik megkülönböztetni a jó és a kiváló eredményt elérő cégeket, valamint a versenytársakhoz való viszonyítást. (Veres et. al., 2017)



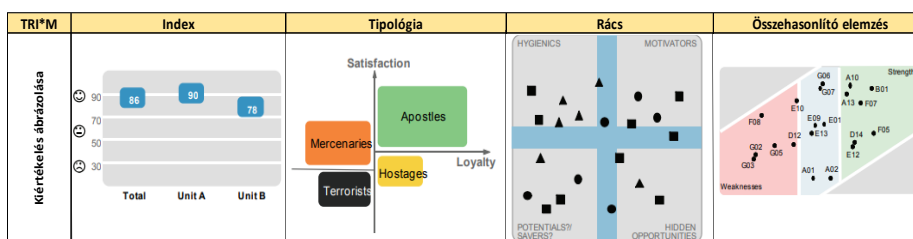
4. ábra: TRI*M index összehasonlítása a versenytársakéval

Forrás: Veres et. al., 2017, 98. oldal

⁵ <https://comnica.hu/blog/ugyfelelegedettseg-meres-2-harom-egyszeru-mutato/> (legutolsó letöltés: 2022.04.13)

Fontosnak tartjuk kijelenteni, hogy a TRI*M index csak egy eszköze a módszertannak, ugyanis ezen mérési mutató mellett további három az, amellyel teljes képet kaphatunk ügyfeleink elégedettségéről. Az alábbi négy eszköz segít hozzá az elégedettség teljeskörű mérésének kiértékeléséhez:

- TRI*M index, amely a korábbiakban említett ügyfélmegtartási szintet értékeli ki az elégedettség tükrében
- TRI*M tipológia, amely a különböző típusú ügyfelek kapcsolatát elemzi
- TRI*M rács, amely segítségével azonosítunk és prioritizálunk a teljesítményt javító intézkedéseket
- TRI*M összehasonlító elemzés, amellyel az erősségeket és gyengeségeket vetjük össze a versenytársakéval



1. táblázat: TRI*M módszertan eszközei

Forrás: http://www.tnsmediumgallup.co.rs/ENG/TRIM_web_Brochure.pdf alapján saját szerkesztés
(legutolsó letöltés: 2022.04.13)

1.2 Digitalizáció

A digitalizációnak hivatalosan három része van: digitális feldolgozás, a digitalizáció és a digitális transzformáció. Tanulmányunk során mindhárom kéz a kézben jár ugyan, mégis a digitalizáció és a digitális transzformáció az, amelyet mélyebben érinteni kívánunk fogalmi szempontból. Előbbi esetben az egyes digitális technológiákat beillesztik a bank folyamataiba, utóbbi esetben pedig a teljes szervezet digitális működésűvé válik. ⁶ Az új digitális megoldásokkal nem csak az ügyfelekkel való kapcsolattartással és ügyfélelégedettséggel kapcsolatos folyamatokat és eszközöket innoválják, de egyes káros tevékenységekre vonatkozóan is újításokat vezetnek be. Ilyen például a mesterséges intelligencia (MI) felhasználása a chatbotokban, vagy a csalás érzékelő rendszerek.

Ahogy minden innovációs elemet a digitalizáció mértékét is annak fejlettségét is méri: ez a DESI. „A DESI öt fő- és számos almutatóból összetevődő kompozit index, amely az európai országok digitális teljesítményét mutatja, illetve az EU-

⁶ Magyar Tudomány, 2020/9, Budapest, Akadémia Kiadó 2020

tagállamok digitális versenyképességének alakulását hivatott nyomon követni. A DESI-index főkomponensei: (1) Hálózati összekapcsoltság (Connectivity), (2) Humán tőke / Digitális ismeretek (Human Capital / Digital Skills), (3) Állampolgárok internetes szolgáltatás használata (Use of Internet Services by Citizens), (4) Digitális technológiák beépülése a vállalatok működésébe (Integration of Digital Technology by Businesses), (5) Digitális közszolgáltatások (Digital Public Services). Magyarország a huszonnyolc országból a 23. helyet foglalta el 45,4-es DESI értékkel.”⁷

1.2.1 Digitalizáció és fejlődés a hazai bankszektorban

Ha csak az azt az időintervallumot tekintjük, hogy a 2000-es évforduló után a 2010-es időszakig mennyit fejlődött a világ, majd egy másik szakaszban 2010-től 2020-ig vizsgáljuk a világ technológiai fejlődését az átlagember számára is egyértelművé válik a rohanó fejlődés. Nem csak az iparban és a kereskedelemben, de a szolgáltatói szektorban is tapasztalhatóvá vált ez a technológiai haladás. A szolgáltató szektor részeként, pedig a pénzügyi szektor is átalakult, emellett az is kijelenthető, hogy a mai napig is átalakulóban van. (Nagy, 2020)

Az MNB 2021-es felmérésében kimutatható, hogy a hazai bankrendszer digitalizáltsági szintje pozitív emelkedést mutatott. A felmérésben javulást tapasztaltak a digitalizáltság tekintetében, mint az ügyfélkapcsolattartás és a termékfejlesztések. Mindezt nagyban befolyásolta a koronavírus járványhelyzet. Az általam vizsgált bank esetében is kijelenthető, hogy háttérbe szorultak a digitális transzformációs folyamatok és előtérbe kerültek a külső érintettekkel való kapcsolatok erősítése a digitális térben. A világjárvány hatására meghatározó szerepet kaptak a digitális csatornák, amelyek a járvány csendesésével is relevánsak maradtak. A pozitív eredmények ellenére a magyarországi bankok tekintetében a digitalizáltság szintje közepesnek mondható.⁸

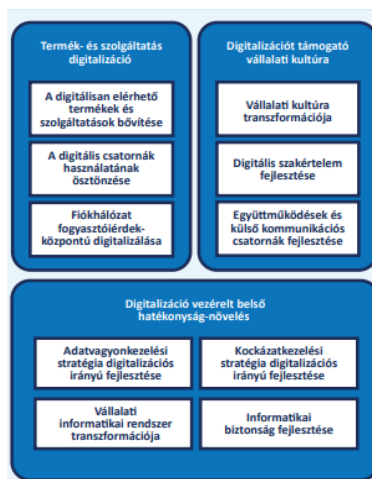
Az MNB ajánlást tett a hazai hitelintézeteknek a digitális transzformációra, amelyben nem csak a termékek és szolgáltatások terén kötötte ki elvárásait, hanem a vállalati kultúrára, valamint a hatékonyság-növelésre is nagy hangsúlyt fektetett. A bank által kitűzött stratégiát a digitális transzformációban, a vállalásokat és célkitűzéseket, valamint az eddig elért eredményeket beszámoló formájában szükséges az MNB részére évente prezentálni. Ilyen beszámoló először ebben az évben, azaz 2022-ben válik esedékessé.⁹

⁷ Magyar Tudomány, 2020/9, Budapest, Akadémia Kiadó 2020

⁸ Finetech Digitalizációs jelentés, 2021

⁹ Finetech Digitalizációs jelentés, 2021

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2022/2. kötet
Globális reakciók, lokális akciók a gazdaság rezilienciájának erősítéséhez



5. ábra: Az MNB digitalizációs ajánlásának főbb területei

Forrás: Finetech Digitalizációs jelentés, 2021

Az általunk vizsgált bankra kivetítve kijelenthető, hogy a termék- és szolgáltatás digitalizációján belül lehetővé tette a videobanki szolgáltatás bővítésével az ügyfelei részére a lakáshiteltermékeket, fejlesztéseket tett a banki applikációkban is. Vállalati kultúra szempontjából elmondható, hogy amíg régen nem volt lehetőség arra, hogy elfogadásra kerüljön egy e-mailen kapott dokumentum alapján egy-egy hiteligénylési feltétel, addigra ez a mai napra sokkal rugalmasabban kezelt lett. Fontos az együttműködés, hiszen nem csak a tényleges hiteligénylést benyújtó emberek az ügyfelek a bank számára. Ügyfélnek számít a partner, aki behozza az igénylést, a mobilbankár, aki lebonyolítja az ügyféltájékoztatást, valamint a bankfiók is, akimegküldi a feldolgozók részére elektronikus felületen az igényléssel kapcsolatos dokumentációt. Ennek érdekében fejlesztésre kerültek az egyes belső kommunikációs csatornák is. A hatékonyság-növelés érdekében óriási fejlődést ért el rövid idő alatt. A folyamatoptimalizálás segítségével és az informatikai rendszerek fejlesztésének köszönhetően rengeteg időt spórolhat meg egy-egy ügyintéző a hiteligénylések vizsgálata során

Következtetések

A fejlődő világban kijelenthető, hogy csak akkor versenyképes a vállalat, legyen az bármely gazdasági szektorban. Innovatív, új megoldásokkal folyamatosan lépést kell tartani a digitalizációval, mert ezzel ahogy azt az általam vizsgált pénzintézet is teszi, a felmerülő ügyféligényt is szem előtt tartja. Meglátásom szerint, az ügyfélelégedettségi szint a folyamatos igények kielégítésével szereshető és tartható meg, a jelenlegi piaci környezetben és a jövőben is csak a folyamatos technológiai fejlődésekkel lehet ezeket elérni.

Összefoglalás

Motivált, hogy a vizsgált pénzintézet elsődleges fókuszban tartja az ügyfélelégedettséget, ezért kíváncsiak voltunk, hogy a világvárvány és a digitális fejlődés hatására a bank milyen módon éli ezt meg szervezeti oldalról és milyen lehetőségeket kínál az ügyfelei számára az igények kielégítésére a pozitív ügyfélélmény érdekében. Az ügyfélelégedettség mellett általánosságban bemutatásra kerültek a különböző elégedettségi modellek továbbá az ügyfélelégedettség egyes dimenziókat másik oldalról megfogva a három legnépszerűbb mutatót ismertettünk köztük a vizsgált pénzintézet által alkalmazott mutatót is.

A digitalizáció fogalmát firtatva és szakirodalmi segítséggel bemutatásra kerülhetett a digitális transzformáció. Kicsit elmélyülve a digitalizáció témájában pedig az MNB-s felmérések segítségével tártam fel a hazai bankrendszerben lévő digitalizációs szintet, amely alapján az országban még van hova fejlődni az európai átlaghoz képest.

Hivatkozások

- [1] Bátor Attila (2007): Vevőelégedettség és a lojalitás kapcsolata a kereskedelmi bankok szférájában a lakossági piacon, Ph.D értekezés, Sopron
- [2] COMNICA – 3 egyszerű mutató, amit minden cégnek használnia kell – Ügyfélelégedettség mérés: 2. rész (2019) <https://comnica.hu/blog/ugyfelelegedettseg-meres-2-harom-egyszeru-mutato/> (legutolsó letöltés ideje: 2022.04.13)
- [3] Csiszárík-Kocsir Ágnes. (2021): Customer Preferences in Bank Selection before and after the Pandemic in the Light of Financial Culture and Awareness, Acta Polytechnica Hungarica 18 : 11 pp. 151-169. ,
- [4] Csiszárík-Kocsir Ágnes (2022): The Present and Future of Banking and New Financial Players in the Digital Space of the 21st Century, Acta Polytechnica Hungarica 19 : 8 pp. 143-160.
- [5] Csiszárík-Kocsir, Á. - Varga, J. The Hungarian SMEs' Project Financing Practice – Results Based on a Primary Research. In: Marko, Kolakovic (szerk.) Proceedings of 2nd Business & Entrepreneurial Economics (BEE 2017) Conference. Zágráb, Horvátország: University of Zagreb, Faculty of Economics and Business (2017) pp. 163-169., 7 p.
- [6] Finetech Digitalizációs jelentés, 2021 <https://www.mnb.hu/letoltes/fintech-e-s-digitaliza-cio-s-jelente-s-2021.pdf> (legutolsó letöltés: 2022.04.27)
- [7] KANTAR TNS – More than satisfaction; Customer Experience Management http://www.tnsmediumgallup.co.rs/ENG/TRIM_web_Brochure.pdf (legutolsó letöltés ideje: 2022.04.13)

- [8] Kenesei Zsófia (2017): A vevői elégedettség mérésének lehetőségei többdimenziós szemléletben, Statisztikai Szemle 95 évfolyam 1. szám
- [9] Lassar, W., Mittal, B. and Sharma, A. (1995): Journal of Consumer Marketing
- [10] Magyar Tudomány, 2020/9, Budapest, Akadémia Kiadó 2020 https://mersz.hu/?keres=digitaliz%C3%A1ci%C3%B3%20fogalma&xmlazonosito=matud202009_f46132_p23#matud202009_f46132_p23 (legutolsó letöltés: 2022.04.27)
- [11] Muffatto, M. and Panizzolo, R. (1995): International Journal of Quality & Reliability Management
- [12] Nagy Zoltán (2020): A digitalizáció hatása a pénzügyi piac szabályozására, Miskolci Jogi Szemle 15. évfolyam 1. szám
- [13] Piskóti István (2016): Businessmarketing-menedzsment, Akadémia kiadó
- [14] Varga, J. Defining the Economic Role and Benefits of Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the 21st Century with a Systematic Review of the Literature. Acta Polytechnica Hungarica 18. 11. pp. 209-228. 20. p. 2021.
- [15] Varga, J. - Csiszárík-Kocsir, Á. Women in the Project Management. In: Žaneta, Ilmete; Jānis, Ikstens (szerk.) Project Management Development – Practice and Perspectives: Sixth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries. Riga, Lettország: University of Latvia (2017) pp. 355-369., 15 p.
- [16] Veres Zoltán – Hoffmann Márta – Kozák Ákos (2017): Bevezetés a piackutatásba, Akadémia Kiadó